
書 評

杉 本 常 著

『経営管理組織』

二 神 恭 一

1

さいきん、わがくに経営学において、組織論関係の総括的な文献がいくつか出版された。組織論の分野は、よく知られているように、このところずっと、新しい問題提起やアプローチがあらわれて、大ゆれにゆれた分野であって、それだけに、現時点でいかなるまとめがなされるかは、きわめて興味深いわけである。ここでは杉本常氏の好著「経営管理組織」(215ページ、明好社、昭和45年)をとり上げて、その内容を紹介してみたい。

2

著者によると、「元来、企業活動は、その企業に参加する人間の行動に起因するものである。企業目的は、それらの人々がおこなう協働活動の結果達成される。したがって、人間行動の本質を把握、協働活動に参加する人々の意思決定が、企業目的にとってもっとも有効適切なものとなるように配慮せねばならない。このような観点に立って、協働活動のシステムを設計することが、今日の組織論の中心課題とされているのである」(序)、と。

本書では、「組織設計」ということばがひんばんに用いられている。ここでは、組織設計という立場がつかぬかれている。それは目的達成のために、有効適切な組織づくりをするのだ、という考え方のようなのである。この点で、アメリカの従来のマネジメント論の考え方が、想起されざるをえないだろう。そこでも、組織の問題は、マネジメントのひとつの機能ないし仕事として、つまり組織化(organizing)として、具体的に展開さ

れていたからである。著者じしんも、組織設計理論 (design theory) という用語は、「伝統的組織理論」の特徴をもっともよくあらわしているものだという (39ページ)。それでは、組織設計を旗じるしにする本書は、伝統的組織理論の流れにそうものであるかという、その「序」では、つぎのような態度表明がなされている。「本書の目的は、近代的組織論が立脚する基盤を踏まえた上で伝統的理論を再検討し、組織設計のための基礎知識を把握することにある」。したがって本書は、むしろ近代的組織理論の基盤に立って組織設計の議論を展開する意図をもつ、と解釈できる。

ところで、ここにいわれる「伝統的組織理論」というのは、大体スコット流に、テイラー、フェイヨール、ムニー＝レイリー、A. ブラウン、ブレイク、アーヴィック、アレンなどの文献が考えられている。こうした「伝統的理論」に対しては、サイモンをはじめとして、非常にきびしい批判のあることは、周知の通りである。ここで「近代的組織論」というのは、大体バーナード、サイモンの文献から、タンネンバウム、リッカートなどの行動科学的傾向のものまでをふくむと考えられているが、本書は、基本的に、こうした人間行動論の立場に立つわけである。

ただ著者は、一部の人びとのように、前者の成果を無視したり、まったく否定したりしようとはしない。「近代理論の重視が、そのまま伝統的理論の軽視につながる傾向には問題があるといわなければならない。伝統的組織理論の中で披瀝されている原則や提案には、今日の企業経営においても重視しなければならない多くの適切な示唆が含まれているからである」(序)。

本書は2部からでき上っていて、第Ⅰ部の内容は、組織設計の前提にかんする問題だという。ここには、経営的組織論の展望もふくまれていて、興味深い。第Ⅱ部の方では、経営組織の設計がとり上げられている。以下、きわめて簡略ながら、その内容を紹介しておきたい。

3

本書の第Ⅰ部は、3章にわかれている。第1章は「経営管理論の潮流」となっており、テイラーの科学的管理法、フェイヨールの管理論、ドイツの経営社会学、メイヨーなどのヒューマン・リレーションズなどがとり上げられている。

第2章には「組織管理の前提」というテーマが付けられており、「伝統的組織論につ

いての覚え書」という部分と、「組織と人間行動」という部分がある。これらの部分については、すでにふれたつもりであり、いずれにしても、第1章と第2章において、本書の意図、立場、性格などが表明されている。

第3章は「経営管理者の役割」となっており、経営管理の担当者の問題と、いわゆるマネジメント・プロセスの問題がとり上げられている。

第4章は「フォーマル組織の設計」であり、まず組織設計上の重要なポイントがのべられる。ここからが、本書の第Ⅱ部になる。著者によると、つぎのような5つの要件を充たす組織がつくり上げられなければならない。1. 企業の活動目的にかなった組織であること、2. 組織に参加する人びとの能力を最大限に活用できる組織であること、3. 組織に参加する人びとの意欲をたかめることができる組織であること、4. 組織に参加する人びとが、その企業に対する所属感をもつことができる組織であること、5. 企業がゴーイング・コンサーンであることを配慮に入れた上で構成された組織であること、である。こうした要件は、まことにもっともなものである。健全な組織というのは、当然にこれらをみたすものであろう。ただ、ここで本書にひとつ注文をつけるとすれば、本書が「近代的組織論が立脚する基盤を踏まえる」ものであるとき、そうした立場から組織なるものを構成するエレメント、いわゆる組織要素——たとえば、コントロール・プロセス、動機づけプロセス、コミュニケーション・プロセス、相互作用・影響力プロセスなど——について、説明があった方がよかったと思われる。

第4章「フォーマル組織の設計」の後半は、「組織編成上の留意点」となっており、組織の目的性、組織の継続性、組織の簡明性、組織の安定性などの組織原則的なものがあげられている。

第5章は「組織の基本形態」であり、経営管理組織はライン組織とファンクショナル組織に大別される、という。スタッフ、委員会、タスク・フォースはここでとり上げられていて、それらはいずれも組織の補強形態だ、とされる。

第6章は「トップ・マネジメントの組織」となっている。この章は「トップ・マネジメントの意義」と「取締役会と経営者」にわかれており、トップ・マネジメントが、いかなる仕事を担当すべきかがのべられている。

第7章では「部門の編成」が取り扱われており、「特殊化・専門化の原理」によって、管理活動と作業活動をグループ化する問題が論じられる。機能別、製品別、地域別、顧

客別といった基準が列挙され、説明されている。この章では、分権化の問題もとり上げられている。分権化は決して部門編成の問題ではないが、さきの部門編成、とくに第一次部門編成は、分権化に非常に大きな関係があり、たとえば事業部制といったかたちがあらわれるのである。

第8章では「組織規程の制定」がとり上げられている。この種の問題の取り扱いは一寸めずらしいと思う。

さいごの第9章は「組織の動態化」となっている。ここでは、「近代的組織理論」の考え方がはっきりと出ている。

以上、きわめて簡単な内容紹介をおこなったが、本書は組織設計という角度がはっきりしており、そのなかでは組織設計上の問題が all round に出てくるので、ぜひ一読することをすすめたい。